



РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ ТА КОМЕРЦІЙНИХ СТРУКТУР (ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ)

О. В. Василева-Керян

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
2, вул. Державіна, м. Макіївка, Донецька обл., Україна, 86123.
E-mail: manage_nasa@mail.ru*

Отримана 25 листопада 2014; прийнята 26 грудня 2014.

Анотація. У статті розглянуті теоретичні і практичні методи реформування управління персоналом у державних і комерційних структурах на основі використання зарубіжного досвіду. Без людей не може існувати організація. Без потрібних людей жодна з організацій не зможе досягти своїх цілей і вижити в конкурентних умовах. Безумовно, що трудові ресурси, що відносяться до соціально-економічних категорій, є одним із важливих аспектів теорії і практики керівництва. Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами у великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених працівників відділу кадрів. Для того, щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і поінформованість про недоліки керівників нижнього рівня. Разом з тим, якщо керівники нижнього рівня не розуміють специфіки управління персоналом, його механізмів, можливостей і недоліків, вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців – кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли способи і методи управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, управлінці, державна структура, комерційна структура, підбір кадрів, матеріальне стимулювання, стратегія розвитку.

РЕФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУР (ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА)

О. В. Васылева-Керян

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,
2, ул. Державина, г. Макеевка, Донецкая обл., Украина, 86123.
E-mail: manage_nasa@mail.ru*

Получена 25 ноября 2014; принята 26 декабря 2014.

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические методы реформирования управления персоналом в государственных и коммерческих структурах на основе использования зарубежного опыта. Без людей не может существовать организация. Без нужных людей не одна из организаций не сможет достичь своих целей и выжить в конкурентных условиях. Безусловно, что трудовые ресурсы, которые относятся к социально-экономическим категориям, являются одним из важных аспектов теории и практики руководства. Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в больших организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отдела кадров. Для того, чтобы такие специалисты могли активно способствовать реализации целей организации, им необходимы не только знания и компетентность в своей конкретной области, но

и осведомленность о недостатках руководителей нижнего уровня. Вместе с тем, если руководители нижнего уровня не понимают специфики управления персоналом, его механизмов, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов – кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, управленцы, государственная структура, коммерческая структура, подбор кадров, материальное стимулирование, стратегия развития.

THE REFORM OF PERSONNEL MANAGEMENT AS ONE OF THE KEY ASPECTS OF SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF THE STATE AND COMMERCIAL STRUCTURES (THE USE OF FOREIGN EXPERIENCE)

Olga Vasyleva-Keryn

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derzhavina Str., Makiyivka, Donetsk Region, Ukraine, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Received 25 November 2014; accepted 26 December 2014.

Abstract. The article deals with theoretical and practical methods of reform of personnel management in state and commercial structures through the use of foreign experience. Without people there can be an organization. Without the right people no one organization can achieve its goals and survive in a competitive environment. Of course, that labor resources that relate to socio-economic categories, are one of the important aspects of the theory and practice of leadership. Specific responsibility for the overall management of human resources in large organizations usually entrusted to professionally trained employees of the personnel Department. In order that these professionals can actively contribute to the realization of the goals of the organization, they need not only knowledge and competence in their specific areas, but also awareness of the shortcomings of the leaders of the lower level. However if the lower level managers do not understand the specifics of personnel management mechanisms, opportunities and weaknesses, they are not able to take full advantage of the services of a specialist cadre. Therefore it is important that all managers know and understand the ways and methods of personnel management.

Keywords: personnel management, managers, government structure, commercial structure, staffing, material incentives, development strategy.

Введение

Главная проблема в управлении персоналом лежит в обеспечении государственных и коммерческих структур управленцами – лидерами, для которых главная цель и понятие – это общее благо или интересы общества. Нужны и потому, что качество самых руководителей стало хуже, нужны и потому, что проблемы, стоящие перед государственными и коммерческими структурами, стали, как никогда, остры и опасны. И как человек не может жить и действовать без здравого осмысления происходящего, так и общество не может обходиться без умных руководителей, его мозговых центров. Основная задача руководителей – не принятие

решения, а помощь членам коллектива в поиске решения возникающих проблем, в формировании целей и задач коллективной деятельности. Следовательно, возрастает роль знаний, интеллектуальной мощи руководителя, поскольку только это позволяет ему выполнять его функции по управлению персоналом. Для цивилизованного управления персоналом необходимо не только рассматривать уже существующий опыт современности с учетом политических реалий сегодняшнего дня, но и исторических, экономических и социально-педагогических факторов в обществе, а также учитывать и использовать зарубежный опыт управления персоналом.

Анализ основных исследований

Изучение литературных источников показывает, что данной проблемой занимались многие ученые современности, такие как: проф. Б. Ф. Кваша, А. В. Гуляев, О. С. Виханский, А. И. Наумов, А. Г. Поршневу, Р. Ф. Жуков и др.

Цель статьи

Определение основных направлений реформирования управления персоналом как одного из основных аспектов успешного развития государственных и коммерческих структур, используя зарубежный опыт.

Основная часть

Управление персоналом важно для всех современных структур – больших и малых государственных, коммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Можно сказать, что без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и достаточного развития. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами, особенно административным персоналом, является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство персоналом в крупных государственных, коммерческих, производственных структурах обычно возложена на профессиональных работников отдела кадров. Для того, чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей той или иной структуры, им нужны не только знания и компетенции в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низших звеньев. Вместе с тем, если руководители низшего звена слабо владеют спецификой управления его механизмами, возможностями и недостатками, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов управленцев, кадровиков.

Особенно актуален этот вопрос в административных органах власти, где эффективная работа во многом определяется профессионализмом и компетенцией управленцев, работающих в данных органах. Именно они принимают непосредственное участие в разработке и

осуществлении различных аспектов управленческой политики. В конечном итоге от них в большей степени зависит административный потенциал в государственных структурах. Лица, занимающие высшие должности в государственных структурах, должны обладать способностью выдвигать понятные цели и устанавливать четкие приоритеты, а также добиваться их осуществления.

Рассмотрение опыта управления персоналом в зарубежных странах будет, несомненно, способствовать положительному решению проблем управления персоналом в государственных и коммерческих структурах. Следовательно, зарубежный опыт может оказать существенную пользу.

Поскольку все государственные структуры должны функционировать на основе законов, то везде деятельность государственных структур, должностных лиц, представителей власти должна быть урегулирована обстоятельно и подробно законодательством. Там, где недостаточная законодательная база, там процветает произвол чиновников и самоуправство. По данным социологического мониторинга, проведенного социологическим центром РАГС в период с 2009 по 2014 год, 58,5 % опрошенных считают, что основной причиной слабости власти является коррупция в государственных структурах.

Одной из проблем государственных структур является материальное обеспечение. Косвенные материальные стимулы занимают слишком большое место в общем объеме затрат на содержание государственных структур. Они представляются главным образом верхнему эшелону государственных структур, в то время как большинство государственных служащих муниципальных структур довольствуются низкой оплатой труда.

Отсутствует материальная заинтересованность в повышении эффективности трудовой деятельности и материальная ответственность за ее низкий уровень или ошибки. Не решены проблемы пенсионного обеспечения и вообще условий прекращения работы в государственных структурах, что заблаговременно приводит к стремлению государственных служащих подыскивать новую работу и устанавливать контакты с новыми работодателями, нередко пользуясь служебным положением.

Негативные тенденции в подборе, расстановке и продвижении кадров ведет к тому, что престиж государственных служащих падает. Привлечь способных, грамотных работников в структуры управления становится все сложнее. Наиболее острыми кадровыми проблемами являются следующие:

- бесконтрольное разрастание государственных структур;
 - принятие на работу и продвижение по службе «угодных» для начальства служащих, что приводит к вытеснению профессионально грамотных, знающих и инициативных работников;
 - стаж работы основного контингента в государственных структурах либо более 15 лет, либо менее 5 лет. Средний самый продуктивный возраст вымывается из государственной системы вследствие неудовлетворенности человека своим положением, перспективами роста, заработной платой;
 - минимальный процент составляют лица, имеющие высшее образование по предусмотренным для использования государственной структурой специальностям;
 - сведение функций отдела кадров к ведению личных дел, отсутствие кадровой вертикали.
- Для решения проблем по подбору кадров может быть использован опыт Голландии по созданию соответствующих органов, содействующих карьерному росту и управлению качественным составом персонала государственных служащих. Итак (из опыта Голландии):
- может быть создана разветвленная сеть агентств по делам государственных структур, призванная разрабатывать подзаконные акты, регламентирующие отношения в государственных структурах;
 - занимающаяся конкурсными отборами при приеме и продвижении в государственных структурах;
 - организующая обучение, переподготовку и повышения квалификации государственных служащих;
 - обеспечивающая контроль за соблюдением законодательства в государственных структурах и борьбу с коррупционными правонарушениями;
 - контролирующая социальное обеспечение и правовую защиту служащих государственных структур.

Опыт стран Запада по работе с высшим административным персоналом государственных структур может быть полезен, т. к. на сегодняшний день в этой важной области делается очень мало.

Самое главное здесь – правильно выбрать стратегию развития и определить характер службы высших руководителей. Возможно использование нескольких концепций:

- стратегии на основе концепции элит, предполагающей формирование обособленной группы высших администраторов, обладающих определенными качествами и университетским образованием;
- модели на базе политической ответственности, когда назначение и деятельность высших служащих проходит под строгим политическим контролем;
- концепции менеджмента, ориентированной на формирование группы государственных менеджеров, способных эффективно управлять программами и работой служащих государственных структур.

После формирования общей концепции развития необходимо провести работу по следующим направлениям:

- выделить группу высших государственных служащих и разработать особый механизм управления ими;
- найти рациональное соотношение между политическими и карьерными служащими, а также сотрудниками коммерческих структур;
- повысить роль государственных служащих высшего звена в политическом планировании и государственной кадровой политике;
- создать специальные программы по их обучению, профессиональному развитию и мобильности;
- организовывать определенную структуру, отвечающую за работу высшего эшелона кадров;
- разработать отдельные программы профессионального развития деятельности в государственных и коммерческих структурах.

Для успешного реформирования управления персоналом в государственных и коммерческих структурах необходимо предпринять кардинальные меры по совершенствованию структур:

1. Обновить состав государственных структур путем привлечения новых квалифицированных

- специалистов. Для определения квалификации персонала возможно использовать разработку модели управленческой компетенции по опыту США. Необходимо организовать прием в государственные структуры на основе конкурсного отбора, для этого представляют информацию о имеющихся вакансиях, чтобы все граждане знали, какие и в какой государственной структуре имеются вакансии, какова заработная плата и каковы требования к их статусу.
2. Ротация кадров должна заключаться в должностном передвижении в пределах одного государственного органа либо перевода из одного государственного органа в другой как на государственном, так и на региональном уровнях как это происходит в Голландии. Для этого возможно при проведении аттестации использовать балльную систему должностей, учитывающую образование, опыт, сложность работы, контакты, подконтрольность и самостоятельность, особые условия для продвижения на более высокие или параллельные должности.
 3. Повышение уровня оплаты прежде всего лицам, принимающим решения. Зарплата должна определяться индивидуально, в зависимости от квалификации, результатов работы, обязанностей и ответственности работника, как это практикуется в США.
 4. Необходимо повысить самостоятельность руководителей государственных структур в распоряжении средствами. Можно внести предложение о создании механизма премирования работников не только за счет экономии по фонду оплаты труда, но и по административным расходам.
 5. Требуется уточнение статуса, порядка назначения и отстранения от должности «политических назначенцев» (государственные должности категории А и Б), более четкого определения круга должностей, относящихся к этой категории. Относительно государственных служащих категории В, представляется необходимым привлечение на достаточно высокие должности государственных структур квалифицированных специалистов с опытом работы в негосударственном секторе. Для достижения этих целей подойдет опыт Франции, где превалирует мнение о необходимости широкой подготовки государственных служащих для выполнения как административных, так и технических функций, в отличие от опыта США, где господствует концепция узкой специализации служащего в государственных структурах.
 6. Необходимо пересмотреть социальный пакет служащих государственных структур, обеспечить обоснованность и прозрачность его состава для каждой группы должностей, а также возможность полного или частичного замещения льгот денежными выплатами. В настоящее время наибольшее количество льгот имеют политические чиновники, в отличие от США, где большая доля материальных выплат представляется карьерным чиновникам и существует гласность и четкое определение всех видов поощрений. С целью привлечения молодежи в государственные структуры было бы целесообразно обеспечить жильем эту категорию служащих государственных структур, по типу малосемейных общежитий или служебного жилья.
 7. Пересмотреть этический кодекс профессионального поведения служащих государственных структур. Для этого можно взять за основу практику Голландии, создавшей модель «Управленческий профиль» по практическому использованию требуемых этических качеств. При условии пересмотра и окончательного принятия возникает возможность воспитания нового типа служащих государственных структур.
- Давно назрела необходимость ввести глубокую профессиональную подготовку служащих государственных структур. Для этого программы подготовки и повышения квалификации служащих государственных структур должны быть в существенной мере переориентированы на освоение современных методов повышения эффективности работы государственных и коммерческих структур на основе планирования, организации, финансирования и оценки достижения конкретных результатов.
- В этом вопросе может быть использован и полезен опыт Великобритании, где была разработана модель «Инвестиции в персонал»,

представляющие национальные стандарты и методики эффективного вложения средств в обучение.

Выводы

На основании вышеизложенного можно сделать выводы, что на сегодняшний день государственная служба не отвечает потребностям общества, а ее состояние неудовлетворительно. На основании создавшегося положения необходима реализация концепции реформирования государственных структур. Важнейшей задачей реформирования государственных структур является разработка и применение на практике современных экономических методов и активное участие всех общественных и коммерческих структур.

По мере привлекательности государственных структур станет возможным переход к конкурсному замещению соответствующих должностей с периодической аттестацией.

Необходимо смелее использовать государственные и научно-общественные формы обучения, направленные на развитие отдельных сфер компетенции.

Необходимо поощрять конкуренцию учебных заведений и программ обучения служащих

государственных структур и предпринимателей всех уровней, распределяя их по программам повышения квалификации на основе открытого конкурса.

С целью альтернативы необходимо разработать правила направления служащих государственных структур на подготовку, переподготовку и повышение квалификации за рубежом, в частности учебные системы.

Следует заметить, что полностью зарубежный опыт не может быть использован в связи с особенностями и менталитетом страны. У нас нет разработанной модели государственного сектора и частного сектора, нет представления, что такое государственный сектор в современной экономике. Государственные организации порой являются первыми нарушителями собственных инструкций, указов, распоряжений. Государственные органы подчас лидируют в необязательности, создают хаос в обществе. Государственный служащий наделен большой властью. У него есть власть, есть соблазн злоупотребления этой властью и нет запретов, которые бы удерживали его от этого. Но меры, которые были предложены выше, могут способствовать повышению качества государственной и коммерческой структур за счет эффективно-го управления персоналом.

Литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2 изд. – М. : Фирма Гардарика, 1996. – 416 с. – ISBN 5-7762-0001-6.
2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом [Текст] : Учебник / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев, Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М. : Финстатинформ, 1997. – 877 с. – ISBN 5-7866-0024-6.
3. Активные методы обучения в системе подготовки специалистов и руководителей [Текст] : Сб. науч. тр. / Ленинградский инж.-экон. ин-т им. Пальмиро Тольятти ; [Редкол.: Р. Ф. Жуков (отв. ред.) и др.]. – Л. : ЛИЭИ, 1989. – 127 с.
4. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания [Текст] / Б. Г. Ананьев. – Л. : Изд-во Ленинградского университета, 1968. – 330 с.

References

1. Vihanskii, O. S.; Naumov, A. I. Management: person, strategy, organization, process: Textbook. 2 edition. Moscow: Company Gardarika, 1996. 416 p. ISBN 5-7762-0001-6. (in Russian)
2. Odegov, Yu. G.; Zhuravlev, P. V.; G. V. Plekhanov Russian Academy of Economics. Personnel management: Textbook. Moscow: Finstatinform, 1997. 877 p. ISBN 5-7866-0024-6. (in Russian)
3. Leningrad Engineering and Economics Institute named by Palmiro Togliatti; Edited by Zhukov, R. F. et al. Active teaching methods in the training of specialists and managers: Collection of scientific papers, Leningrad: LIEI, 1989. 127 p. (in Russian)
4. Ananiev, B. G. Man as the object of cognition. Leningrad: Publishing House of Leningrad University, 1968. 330 p. (in Russian)

Василева-Керян Ольга Владимировна – асистент кафедри менеджмента організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: управління персоналом.

Василева-Керян Ольга Владимировна – асистент кафедри менеджмента організацій Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: управление персоналом.

Vasyleva-Keryan Olga – assistant; Management of Organizations Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: personnel management.